



Praxishandbuch Krisenmanagement

Beda Sartory, Patrick Senn, Bettina Zimmermann und Sita Mazumder
Midas Management Verlag © 2013
270 Seiten

Bewertung

7 9 Umsetzbarkeit
6 Innovationsgrad
7 Stil

Fokus

Führung & Management

Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
IT, Produktion & Logistik
Karriere & Selbstmanagement
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen
Business weltweit
Verwandte Themen

Take-aways

- Krisenmanagement hat die Aufgabe, die Handlungsfähigkeit einer Organisation in einer Krise wiederherzustellen.
- Operativ wird das Krisenmanagement durch einen Krisenstab geführt.
- Die Stabsarbeit gliedert sich in die Teilschritte Problemerkennung, Lagebeurteilung, Entscheidungsfassung, Einsatzplanung, Auftragserteilung und Ergebniskontrolle.
- Krisenkommunikation ist eine wichtige Teildisziplin des Krisenmanagements.
- Der Krisenstab muss sich auch um die Betreuung Betroffener kümmern.
- Eine besondere Herausforderung ist der Umgang mit Todesfällen. Sollten Sie in eine solche Situation geraten, nehmen Sie sich Zeit und bieten Sie Unterstützung an.
- Informieren Sie Ihre Belegschaft immer zuerst. Vermeiden Sie Ungewissheit.
- Im Krisenstab muss trainiert werden, wie man richtig mit Stress umgeht.
- Eine Compliance-Kultur im Unternehmen hilft, Krisen zu vermeiden.
- Jedes Unternehmen braucht ein Team für das Krisenmanagement.

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) wie Sie eine Krise erfolgreich managen, 2) was bei der Krisenkommunikation und der Betreuung Betroffener zu beachten ist und 3) welche Rolle Compliance bei der Krisenprävention spielt.

Rezension

Krisenmanagement beginnt lange vor der Krise – nämlich mit der Vorbereitung. Die Autoren dieses Buches stellen mit ihrer „4C-Methode“ (für „Command“, „Communication“, „Care“, „Compliance“) einen ganzheitlichen und praxisorientierten Ansatz vor, der neben der eigentlichen Arbeit des Krisenstabs auch die Handlungsfelder Krisenkommunikation, Fürsorge für Betroffene sowie Compliance als Präventionsstrategie in den Blick nimmt. Dabei bleibt das Buch nicht in der Theorie stecken, sondern punktet mit zahlreichen Praxisbeispielen und konkreten Handlungsanweisungen. Die Ausstattungslisten für den Krisenstab etwa reichen bis hinunter zum Flipchart-Ersatzpapier – hier kommt jahrelange Erfahrung in der Stabsarbeit zum Ausdruck. Deutlich wird auch, dass Krisenmanagement ganz praktisch trainiert werden kann. Ein Praxishandbuch mit Ernstfall-Tauglichkeit, findet *getAbstract* und empfiehlt das Werk allen Führungskräften, die auf Krisen vorbereitet sein wollen und für das Management derselben eine gute Anleitung brauchen.

Zusammenfassung

„Eine Organisation, die gut aufgestellt sein will, muss über ein professionelles Managementmodell für den Krisenfall verfügen.“

„Im Notfallmanagement steht die Handlungsfähigkeit im Vordergrund und im Krisenmanagement die Entscheidungsfähigkeit.“

Krisenmanagement ist ein Muss

Es gibt gute Gründe, warum Unternehmen ein spezielles Managementmodell für den Krisenfall haben sollten. Zum einen weisen die gesetzlichen Bestimmungen den Firmenchefs heute eine deutlich höhere persönliche Verantwortung zu als früher. Zum zweiten hat die Beobachtung der Unternehmen durch die Medien und eine kritische Öffentlichkeit stark zugenommen. Damit in Zusammenhang steht eine erheblich gestiegene Wahrscheinlichkeit von Reputationsschäden: Noch nie konnten Unternehmen schneller ihren guten Ruf verlieren. Und mit dem Verlust der Reputation schwindet das Vertrauen der Kunden. Die ganzheitliche 4C-Methode beinhaltet neben dem eigentlichen Krisenmanagement („Command“) auch die Handlungsfelder Krisenkommunikation („Communication“), Betreuung Betroffener („Care“) und Krisenprävention durch Regelkonformität („Compliance“).

Command – Krisen erfolgreich managen

Ein erfolgreiches Krisenmanagement muss drei Aspekte beinhalten:

1. **Krisenstab samt Unterstützungsteam:** Der Krisenstab hat die Aufgabe, die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit der Organisation wiederherzustellen und zu erhalten. Er besteht aus einem Leiter und mehreren Mitgliedern, die je ein Fachgebiet verantworten. Der Krisenstab verfügt über ein Unterstützungsteam.
2. **Infrastruktur:** Für den Krisenstab und sein Unterstützungsteam muss ad hoc eine komplette Infrastruktur bestehend aus Räumlichkeiten, Kommunikationsmitteln, IT-Ausrüstung mit vollständigem Netz- und Datenzugriff sowie Präsentations- und Visualisierungsmitteln zur Verfügung stehen.
3. **Prozesse:** Festzulegen ist als Erstes, nach welchen Grundsätzen der Krisenstab einberufen wird. Im Zweifelsfall sollte man sich eher für eine Alarmierung als dagegen entscheiden.

den. Eine erste Diagnose durch die Krisenprofis kann dann Klarheit darüber schaffen, ob der Stab seine eigentliche Arbeit aufnimmt.

Die Stabsarbeit folgt einer in militärischen und zivilen Stäben erprobten Praxis, die aus sechs Schritten besteht:

1. **Erfassung des Problems:** Hier geht es darum, das eigentliche Problem zu definieren, Aufgaben und Ziele abzuleiten, Chancen und Risiken zu benennen sowie Wirkungszusammenhänge und Zeithorizonte zu erkennen.
2. **Beurteilung der Lage:** Es werden verschiedene erste Lösungsansätze erarbeitet. Dazu gehören eine Zuordnung der Dringlichkeit und die Darstellung der Vor- und Nachteile sowie der notwendigen Ressourcen. Der Maßnahmenplan, der als Ergebnis dem Stab präsentiert wird, liefert die Grundlage für die Entschlussfassung.
3. **Entschlussfassung:** Der Leiter des Stabs formuliert in prägnanter Form seine Absicht, legt die Prioritäten und Richtlinien fest und gibt die notwendigen Ressourcen frei.
4. **Einsatzplanung:** Auf der Basis des Entschlusses wird nun ein detaillierter Plan für das weitere Vorgehen aus der Perspektive des Ausführenden erarbeitet.
5. **Erteilung des Auftrags:** Das Ergebnis der Planung wird dem Ausführenden kommuniziert. Dabei sind die zugrunde liegende Absicht, die Rahmenbedingungen und die Gründe für die Entscheidung kurz zu erläutern. Der Empfänger des Auftrags soll den Gesamtrahmen verstehen, um innerhalb dessen selbstständig zu agieren.
6. **Ergebniskontrolle:** Zum Wesen von Krisen gehören unvorhersehbare Ereignisse und Entwicklungen. Ein ständiger Informationsfluss und Meldungen über die Erfüllung des Auftrags sind für die Stabsarbeit unerlässlich. Der Stab passt Aufträge ggf. an und greift koordinierend ein.

Sofortmaßnahmen können jederzeit aus dringendem Grund veranlasst werden. Sie sollen aber nicht dem eigentlichen Entschluss vorgreifen. Sie binden Ressourcen und sind deshalb auf ein notwendiges Minimum zu begrenzen. In Krisen ist Zeit ein wichtiger Faktor. Deshalb sind alle Maßnahmen, Aufträge, aber auch externe Faktoren in einer Zeitplanung zu erfassen.

Communication – den guten Ruf verteidigen

Die wichtigsten Ressourcen für die Krisenkommunikation sind qualifiziertes Personal, ein Kontaktnetzwerk und Infrastruktur. Typische Kommunikationsfehler und -probleme resultieren aus mangelnder praktischer Erfahrung, zu langen Reaktionszeiten, untrainierten Führungskräften vor Kameras und Mikrofonen, ungenügender technischer Ausstattung, Lücken in der Medienbeobachtung und letztlich aus einer unzweckmäßigen Kommunikationsstrategie. Die Kommunikation im Krisenfall unterscheidet sich von der klassischen Unternehmenskommunikation. In reduzierter und strukturierter Form geht es dabei immer um die folgenden drei Kommunikationsparameter:

1. **Inhalte:** Gesicherte Fakten sind häufig insofern ein Problem, als sie nicht zur Verfügung stehen. Es ist ein Fehler, mit Verweis auf die unsichere Faktenlage nicht zu kommunizieren. Entwickeln Sie stattdessen Botschaften, die eine Lösung und ein positives Zukunftsszenario in den Mittelpunkt stellen. Betonen Sie auf jeden Fall die Unternehmenswerte. Ursachenforschung, Schuldzuweisungen usw. sind fehl am Platz. Außerdem sollten Sie nie behaupten, alles unter Kontrolle zu haben – eine solche Aussage wird schnell zum medialen Bumerang. In die gleiche Kategorie fallen Bagatellisierungsformeln wie: „Es handelt sich um einen Einzelfall.“

„Krisenprävention zu betreiben, heißt auch, sich in ruhigen Zeiten zu überlegen, wie in der Krise geführt werden soll.“

„Perfektionisten tun sich in Krisenstäben regelmäßig schwer.“

„Die beste Lösung nützt nichts, wenn sie zu spät kommt.“

„Der Krisenkommunikationsmanager muss in der Lage sein, abzuschätzen, wie und wo Kommunikation zur Verschärfung oder Veränderung der Krise führen könnte.“

„Krisenkommunikation ist ein Hauptelement des Krisenmanagements.“

„Gegen die öffentliche Erwartungshaltung zu agieren, stellt auf jeden Fall eine hochriskante Strategie dar.“

„Krisen bedeuten hohen Mediendruck.“

„Die Betreuung von Betroffenen hat heute in der Krisenbewältigung einen klar höheren Stellenwert als noch vor einigen Jahren.“

2. **Adressaten:** Rechnen Sie mit wenig Fachwissen, aber hohem Selbstbewusstsein aufseiten der Medienvertreter. Machen Sie sich mit den Spielregeln der Branche vertraut, pflegen Sie Ihr Kontaktnetzwerk und begegnen Sie Journalisten auf Augenhöhe. Politiker und Behördenvertreter schätzen es sehr, aus erster Hand informiert zu werden. Gleiches gilt für Investoren und Analysten. Adressieren Sie auch Ihre Kundenbasis direkt.
3. **Kanäle:** Grundsätzlich gibt es mehrere Möglichkeiten, direkt oder indirekt an die Öffentlichkeit zu treten. Zu den klassischen Instrumenten der Medienarbeit gehören die Pressemitteilung, die Pressekonferenz, das Hintergrundgespräch oder das Einzelinterview. In der internen Krisenkommunikation ist die Mitarbeiterversammlung ungeschlagen. Websites oder soziale Medien bieten effiziente Wege, die Öffentlichkeit direkt zu informieren.

Care – die Sorge um die Menschen

Krisen haben gravierende, häufig sogar traumatisierende Folgen für die Menschen, die von ihnen betroffen sind. Es gehört zu den Aufgaben des Krisenstabs, sich diesem Bereich zu widmen. Dabei müssen fünf Schwerpunkte berücksichtigt werden:

1. **Betreuung:** Ein Plan für die Notfallseelsorge und für die psychologische Erstbetreuung gehört in jedes Handbuch für den Krisenfall. Eine besondere Herausforderung sind Todesfälle. Kondolenzbesuche sind immer Chefsache. Sollten Sie in eine solche Situation geraten, nehmen Sie sich Zeit, informieren Sie sich gründlich, versetzen Sie sich in die Lage der Hinterbliebenen und bieten Sie Unterstützung an.
2. **Interne Kommunikation:** In Krisen richtet sich der Fokus der Kommunikation in erster Linie nach außen. Das ist ein Fehler. Die interne Kommunikation ist genauso wichtig. Vermeiden Sie Ungewissheit und liefern Sie immer so viele Informationen, dass Ihre Belegschaft die Ereignisse angemessen einordnen kann. Informieren Sie immer zuerst intern, dann extern. Schaffen Sie einen Feedbackkanal, um jederzeit ein zutreffendes Stimmungsbild Ihrer Organisation zu haben. Informieren Sie auch darüber, wann Sie über welche Kanäle kommunizieren.
3. **Abwehr von Übergriffen:** Um die Sensationsgier des Publikums zu befriedigen, überschreiten Medienvertreter häufig die Grenzen des Rechts und der Pietät. Menschen in einem psychischen Ausnahmezustand sollten konsequent von der Presse abgeschirmt werden. Nach einem Todesfall naher Angehöriger oder nach anderen traumatischen Erlebnissen brauchen Menschen in der Regel zwei Tage, um wieder handlungsfähig zu sein. Dabei gilt, dass jeder Mensch mit dem Erlebten anders umgeht. Manchen hilft der Schritt in die Öffentlichkeit. Er muss aber nur freiwillig geschehen.
4. **Hotline:** Eine Telefonhotline ist ein wichtiger Kommunikationskanal für interne und externe Anspruchsgruppen. Neben den technischen Details ist die Auswahl und Vorbereitung des Personals sehr wichtig. Denn je nach Lage der Dinge werden auch wütende, drohende, trauernde oder verzweifelte Menschen anrufen. Für den Umgang damit muss es einheitliche Handlungsrichtlinien geben. Hotline-Mitarbeiter brauchen einen klar abgesteckten Kompetenzrahmen. Jeder Anruf ist in einem standardisierten Formular zu erfassen und auszuwerten. Die Arbeitsergebnisse der Hotline gehören in den Lagebericht des Stabs. Die Bearbeitung der Anrufe, insbesondere der zugesagten Rückrufe durch den zuständigen Mitarbeiter, muss zeitnah erfolgen.
5. **Stressmanagement:** Krisen setzen die verantwortlich Handelnden unter erheblichen Stress. Diese Belastungen werden individuell und situativ unterschiedlich wahrgenommen. Stress kann zu einem sogenannten Tunnelblick und in der Folge zu fatalen Fehlentscheidungen führen. Für die Arbeit in einem Krisenstab sind nur Personen geeignet, die in der Lage sind, ihre eigene Stressbelastung und Leistungsfähigkeit kritisch zu re-

flektieren. Es ist ein Zeichen von Professionalität, seine persönliche Grenze zu respektieren und ggf. zur Seite zu treten. Individuelle Überlastung darf nicht zur Gefahr für die Stabsarbeit werden.

Compliance – Regeln und deren Einhaltung

Compliance hat in den vergangenen Jahren massiv an Bedeutung gewonnen. Im Kern geht es darum, sich an Regeln und Gesetze zu halten, dadurch Risiken systematisch zu reduzieren und kritische Situationen fachgerecht zu managen. Regelkonformes Verhalten gilt nicht nur in juristischem Rahmen: Die Öffentlichkeit erwartet von den Unternehmen auch, dass ethische und soziale Normen eingehalten werden. Von den Compliance-Zielen des Unternehmens ist ein Compliance-Konzept abzuleiten. Dieses beinhaltet das Regelwerk, die Art und Form der Kontrolle sowie die Sanktionsmechanismen bei Verstößen. Die operative Verantwortung für die Umsetzung liegt beim Compliance-Officer. Der Idealzustand ist erreicht, wenn die Compliance-Regeln von allen Mitarbeitern und Führungskräften aktiv getragen werden. Dann spricht man von einer Compliance-Kultur im Unternehmen. Allerdings bedarf ein solches System einer stetigen Überwachung und Verbesserung.

„Noch immer wird in vielen Unternehmen die interne Kommunikation in guten wie in schlechten Zeiten stiefmütterlich behandelt.“

Ressourcen aufbauen oder einkaufen?

Der Aufbau von Krisenmanagement-Ressourcen und das regelmäßige Training sind sehr aufwändig. Deshalb liegt die Frage nahe, welche Ressourcen Sie selbst vorhalten sollten und was im Ereignisfall von außen hinzugekauft werden kann. Die Gesetzgebung weist den Führungsorganen eines Unternehmens eine nicht delegierbare Verantwortung für den Krisenfall zu. Das bedeutet: Jedes Unternehmen braucht ein Kernteam für das Krisenmanagement. Dieses sollte die wichtigsten Kernkompetenzen abdecken. Dazu gehört in erster Linie die Organisation des Krisenstabs. Alles, was dazugehört, muss durchdacht, trainiert und dokumentiert sein. Für die Grundausbildung planen Sie mindestens zwei bis vier halbe Tage ein. Das Folgetraining nimmt pro Jahr mindestens einen Arbeitstag in Anspruch. Hier sollte die praktische Stabsarbeit im Mittelpunkt stehen.

„Eine Organisation muss über die Kernkompetenzen für das Management von Krisen inhouse verfügen.“

Was die Krisenkommunikation betrifft, gibt es diverse externe Anbieter, die Sie dabei unterstützen können. Achten Sie bei der Auswahl darauf, dass der Anbieter einschlägige Erfahrung vorweisen kann. Ein praktisches Medientraining der Führungsriege unter Maximalstress vor laufender Kamera ist nicht nur für den Krisenfall nützlich. Für die Arbeit des Care-Teams sollten aktuelle Check- und Kontaktlisten bereitstehen. Compliance zielt vorrangig darauf ab, Krisen zu vermeiden. Selbstredend ist das eine Aufgabe, die in den Verantwortungsbereich der Führungsmannschaft gehört. Fachliche Beratung kann von außen kommen, doch die praktische Umsetzung kann nur die Organisation selbst bewerkstelligen.

Über die Autoren

Beda Sartory war Chef Katastrophenhilfe in einem Schweizer Armeekorps und verfügt über 30 Jahre Berufserfahrung, unter anderem als Einsatzleiter bei Großereignissen und Katastrophen. **Patrick Senn** ist Medientrainer und Experte für Krisenkommunikation. Er ist Gründungsmitglied des Schweizer Verbands für Krisenkommunikation. **Bettina Zimmermann** berät Firmen und Organisationen bei der Krisenkommunikation. Sie ist Spezialistin für Betreuung und Stressmanagement. **Sita Mazumder** ist Wirtschaftsprofessorin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug. Ihr Spezialgebiet ist die Krisenbewältigung im Rahmen der Unternehmensführung.